LE GUIDE DE L'ANIMATEUR DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

UN OUTIL DE SOUTIEN DU GUIDE DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Rédigé par Anne Smith et Flo Frank
pour Développement des ressources humaines Canada

Le projet a été parrainé par l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail
Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

On trouvera le présent guide, ainsi que le *Guide de développement des collectivités* connexe, en anglais et en français, dans le site Web de DRHC à l'adresse suivante :
http://www.hrdc-drhc.gc.ca/communautaire

Pour plus de renseignements, vous pouvez communiquer avec :
Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail
Développement des ressources humaines Canada
5e étage, Place du Portage IV
140, Promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0J9

Téléphone : (819) 953-7370
Télécopieur : (819) 997-5163
Courriel : learning-apprentissage.lmld-apmt@hrdc-drhc.gc.ca

Auteure : Anne Smith
a/s J. A. Smith Consulting Ltd.
10934, 66e Avenue, Edmonton (Alberta) T6H 1Y2
Téléphone : (780) 437-6749
Courriel : jasmith@compusmart.ab.ca

Auteure : Flo Frank
a/s Common Ground Resource Group Inc.
C.P. 39, Meacham (Saskatchewan) S0K 2V0
Téléphone : (306) 376-2220
Courriel : flofrank@sk.sympatico.ca

©Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 1999
No de cat. MP33-13/1-1999F
ISBN : 0-662-84071-2

TABLE DES MATIÈRES

INFORMATION À L'INTENTION DE L'ANIMATEUR 1

EXERCICES POUR L'ATELIER 15

Exercice 1 - Introduction 15
Exercice 2 - Objectif de l'atelier et attentes des participants 17
Exercice 3 - Comprendre les termes 19
Exercice 4 - Quand peut-on parler de développement des collectivités ? 23
Exercice 5 - Le processus de développement des collectivités 27

A - Obtenir des appuis pour le développement des collectivités 29
B - Préparer un plan de développement des collectivités 31
C - Comprendre votre collectivité — Évaluation de la collectivité 33
D - Questions et préoccupations communes relativement à la mise en oeuvre 35
E - Maintenir l'impulsion 37
F - Questions de leadership dans le développement des collectivités 39
G - Partenariats de développement des collectivités 41
H - Renforcer les capacités communautaires 45
I - Questions et stratégies de financement 47

Exercice 6 - Attitudes, connaissances et compétences 49
Exercice 7 - Approches de la définition et de la résolution de problèmes 53
Exercice 8 - Récapitulation et évaluation 55

ANNEXE A - QUESTIONNAIRE PRÉALABLE À L'ATELIER 57
ANNEXE B - LETTRE PRÉALABLE À L'ATELIER 59
ANNEXE C - MODÈLE D'ORDRE DU JOUR POUR UN ATELIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS D'UNE JOURNÉE 61
ANNEXE D - PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS 65
ANNEXE E - LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA COLLECTIVITÉ 67
ANNEXE F - QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DU CATALYSEUR DU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS 69
ANNEXE G - AUTO-ÉVALUATION DES ATTITUDES, DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES 71
ANNEXE H - ÉVALUATION DE L'ATELIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS 75

INFORMATION À L'INTENTION DE L'ANIMATEUR

1. Objectifs de l'atelier sur le développement des collectivités

Le présent *Guide de l'animateur* est conçu pour faciliter l'animation d'un atelier de développement des collectivités auquel participent des personnes qui ont lu le *Guide de développement des collectivités : Un outil de renforcement des capacités communautaires*. Le *Guide de développement des collectivités* a été créé par l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada. Il a été conçu pour favoriser la compréhension et l'application efficace des principes du développement des collectivités. Organiser des ateliers est une autre façon de renforcer la capacité de développement des collectivités.

L'atelier de développement des collectivités a pour but de :

- donner aux participants l'occasion d'explorer le développement des collectivités;
- permettre aux participants de mieux comprendre l'information et les questions présentées dans le *Guide de développement des collectivités*;
- stimuler, de raviver et de réaffirmer l'intérêt porté au développement des collectivités;
- donner aux participants la possibilité d'appliquer, dans le contexte d'un atelier, certaines des leçons tirées du *Guide de développement des collectivités*.

2. Préalables

104-01077/

Pour animer efficacement l'atelier :

- Vous devez avoir une connaissance approfondie du contenu du *Guide de développement des collecti Un outil de renforcement des capacités communautaires* et être en mesure de répondre à des questic son propos. Vous devez également être disposé à lire d'autres documents sur le développement des collectivités pour parfaire votre connaissance du sujet.
- Vous devez être en mesure d'utiliser l'information contenue dans le *Guide de développement des collectivités* et de l'utiliser, au besoin, pour mettre au point des présentations.
- Vous devez posséder des compétences en animation de groupe et disposer d'une diversité d'outils d'animation. Il s'agit là d'un aspect très important dans la mesure où vous devrez adopter le program répondre à une diversité de questions posées par les participants dont vous ne prendrez connaissanc pendant la séance.
- Vous devez avoir une idée très claire de ce que les participants souhaitent avoir accompli à la fin de l'atelier ainsi que des moyens d'orienter les membres du groupe pour qu'ils parviennent à leurs fins.

3. Participants à l'atelier

Les participants à l'atelier seront issus d'horizons et d'organismes divers. Il peut s'agir :

- de particuliers qui n'ont d'autres liens entre eux que la volonté de s'initier au développement des collectivités;
- de membres de la collectivité que le développement des collectivités intéresse et qui souhaitent étudier le concept;
- de membres de la collectivité qui envisagent sérieusement d'entreprendre un processus de développement des collectivités ou qui en sont aux stades embryonnaire d'une activité de développement des collectivités;
- de particuliers qui prennent activement part à une activité de développement des collectivités commune et qui souhaitent explorer certaines questions plus en profondeur.

Les motivations des personnes qui participent à une séance animée consacrée au développement des collectivités varieront. Voici quelques-uns des motifs les plus fréquents :

- les participants souhaitent comprendre le concept et le processus de développement des collectivités en général;
- ils souhaitent comprendre l'application du processus de développement des collectivités dans leur propre collectivité et en discuter;
- ils prennent part à un processus de développement des collectivités et souhaitent s'initier au moyen de préserver l'impulsion initiale, de résoudre des problèmes et de faire avancer leurs efforts de développement des collectivités;
- ils ont de l'expérience dans le domaine du développement des collectivités, mais sont dans une impasse et ont besoin d'aide pour aller de l'avant.

4. Tenir compte des priorités des participants à l'atelier

Il importe de comprendre la nature du groupe que vous animez. Cette compréhension aura un impact su priorités en matière d'apprentissage et sur la structure et le contenu de l'atelier. Vous devrez adapter le contenu du *Guide de développement des collectivités* et du présent *Guide* en fonction des besoins particuliers des participants.

Les intérêts et les besoins des participants seront diversifiés. Il est donc important d'obtenir à l'avance le de renseignements possibles sur chacun. Vous devrez les connaître personnellement en plus d'avoir une de leurs antécédents dans le domaine du développement des collectivités. Vous devrez également être a courant des initiatives de développement des collectivités auxquelles ils sont associés ou auxquelles ils prendront part une fois l'atelier terminé.

Toutes ces informations vous permettront de vous faire une idée des questions et des sujets (définis dans *Guide de développement des collectivités*) sur lesquels les participants souhaitent mettre l'accent. Chaqu groupe aura des priorités et des intérêts différents. À titre d'animateur, vous avez pour tâche de concevoi atelier qui tienne compte de ces intérêts et de ces priorités.

La connaissance et la compréhension préalables revêtent une importance toute particulière lorsque les participants ont déjà de l'expérience dans le domaine du développement des collectivités ou participent activement à une initiative de développement des collectivités. Selon toute vraisemblance, ces personne auront des préoccupations et des intérêts particuliers qu'elles voudront explorer. Demandez-leur de vous fournir des renseignements généraux sur la vision, les activités et les buts qui animent leurs efforts de développement des collectivités. En plus de vous situer en contexte, cette information vous aidera à prév préoccupations et les questions qui risquent de surgir pendant l'atelier.

Diverses méthodes s'offrent à vous pour obtenir de l'information des participants avant l'atelier.

1. Vous pouvez organiser au préalable une rencontre avec un (des) représentant(s) du groupe pour disc des besoins, des intérêts et des attentes de chacun. Il s'agit incontestablement de la meilleure façon d'obtenir de l'information.

2. Vous pouvez élaborer un « questionnaire préalable à l'atelier » et inviter les participants à le remplir pour définir leurs intérêts et leurs attentes vis-à-vis de l'atelier. Vous trouverez à l'annexe A un modèle de questionnaire.

3. Par télécopieur, par courriel ou par la poste, vous pouvez donner aux participants une idée de l'approche que vous envisagez pour l'atelier. Demandez-leur de réagir aux objectifs et à l'ordre du jour. Un modèle de lettre figure à l'annexe B. Vous pouvez intégrer facilement au texte de la lettre les renseignements additionnels que vous devez communiquer aux participants.

En prenant la peine de cerner les intérêts, les priorités et les attentes des participants, vous serez mieux en mesure de mettre l'atelier sur pied et de choisir, pour la séance, les exercices les plus appropriés.

Sans égard au travail préalable effectué, il importe, dès le début de l'atelier, de passer en revue les objectifs et le déroulement avec les participants. Demandez-leur de préciser leurs attentes et consignez-les par écrit. Ainsi, vous serez en mesure de vous y référer pendant la séance. En outre, il s'agira d'un outil des plus utiles le moment venu de faire la synthèse des résultats de l'atelier.

Indépendamment de l'importance des consultations effectuées au préalable, des questions et des idées surgiront pendant l'atelier. Vous devriez dresser une liste des questions à débattre au fur et à mesure qu'elles se présentent pendant les exercices. Consignez-les simplement sur une feuille de papier et revenez-y au moment opportun, pendant l'atelier ou dans le cadre de la récapitulation.

Il est possible que des participants soulèvent des questions auxquelles vous ne pourrez répondre, soit parce que le temps vous fait défaut, soit parce que vous ne possédez pas les connaissances voulues. Deux solutions s'offrent à vous : vous pouvez proposer aux participants de leur fournir plus tard l'information demandée ou encore les inviter à trouver des réponses et à les partager après l'atelier.

5. Options pour l'atelier

Ce sont les intérêts des particuliers et le temps disponible qui détermineront les sujets à explorer dans le de l'atelier donné aussi bien que la profondeur de cette exploration. La durée minimale recommandée d l'atelier est de trois heures et demie. Il sera très difficile d'explorer le concept et le processus de développement des collectivités de façon participative et interactive dans un délai plus court.

Le Guide de développement des collectivités est suffisamment riche pour soutenir la mise au point d'un de trois ou quatre jours. Cependant, l'expérience montre que ce sont les ateliers de un ou de deux jours sont les plus populaires.

Indépendamment de sa durée, chaque atelier devrait comporter les parties suivantes :

1. une introduction;

2. un examen de l'objectif de l'atelier et des attentes des participants;

3. une série de survols des questions à l'étude et d'exercices;

4. la définition des enjeux et leur analyse;

5. une conclusion comprenant l'élaboration des étapes suivantes et l'évaluation de la séance.

Les sujets qui suivent devraient être abordés :

- la compréhension des termes;
- les conditions du développement des collectivités;
- un aperçu du processus de développement des collectivités;
- les attitudes, les connaissances et les compétences que suppose le développement des collectivités;

- les approches de la définition et de la résolution des problèmes.

L'importance et le temps accordés à chacun de ces sujets varieront en fonction des intérêts et des priorités des participants.

Ici, vous voudrez peut-être définir un terrain d'entente commun aux fins de la discussion. Comme l'atelier a notamment pour but de consolider l'apprentissage au moyen d'applications pratiques, on doit se donner une compréhension commune de la situation dans laquelle les participants se trouvent au moment de l'atelier ou sont susceptibles de se retrouver à l'avenir. S'ils prennent tous part à la même initiative de développement des collectivités, les participants devraient utiliser cette expérience comme point de départ de leur discussion. Sinon (et il est probable que ce ne sera pas le cas), vous devrez en discuter avec les participants. À la suite de discussions, il est possible que les participants mettent au point une initiative commune qui se prêterait à une approche de développement des collectivités.

La prochaine section du *Guide de l'animateur*, « Exercices pour l'atelier », contient un exercice général se rapportant à chacun des sujets énumérés ci-dessus. Au besoin, des exercices additionnels sont fournis pour donner aux participants la possibilité d'explorer les sujets plus en profondeur. Au moment de l'examen des exercices, les animateurs doivent savoir que certains sont pertinents pour les participants qui en sont à leurs premières armes dans le domaine du développement des collectivités, tandis que d'autres sont conçus pour ceux qui participent activement au processus ou possèdent plus d'expérience dans le domaine. De la même façon, certains exercices sont liés entre eux : si vous décidez d'en faire un, vous voudrez peut-être aussi faire l'exercice connexe.

Vous trouverez à l'annexe C des modèles d'ordre du jour possibles pour des ateliers de une journée et de deux journées.

6. Logistique de l'atelier

À titre d'animateur, vous devez veiller à ce que toutes les mesures logistiques nécessaires aient été prises l'atelier. Vous pouvez vous en occuper vous-même ou encore vous assurer que quelqu'un d'autre a pris les dispositions nécessaires en prévision de l'atelier. Ne prenez rien pour acquis! Il faut tout vérifier.

Le groupe de participants idéal compte de 12 à 16 personnes.

Installez-vous dans la pièce la plus grande que vous puissiez trouver ou vous permettre. Pour promouvoi participation et la discussion, vous devez faire en sorte que les participants soient assis en U ou en cercl Évitez les chaises en rangées comme pour une conférence ou un cours magistral. Si vous avez l'intentior recourir à des discussions en petits groupes pendant l'atelier, réfléchissez à l'avance à la façon dont vous structurerez.

Vous pouvez prévoir des pauses-rafraîchissements pendant les interruptions naturelles de l'atelier. Faites sorte que les rafraîchissements soient livrés sur place, ou assurez-vous que les participants comprennent doivent s'en procurer eux-mêmes et revenir rapidement dans la pièce. Lorsque le temps est compté, des pauses prolongées risquent de compromettre gravement le déroulement de l'atelier.

Tous les participants à l'atelier doivent obligatoirement avoir lu le *Guide de développement des collectiv* il faut donc leur en faire parvenir un exemplaire le plus tôt possible avant la tenue de l'atelier. Attendez-v ce que les participants ne l'aient pas tous lu, même s'ils ont reçu leur exemplaire en temps voulu. Le cas échéant, vous devez être en mesure de fournir l'information de base nécessaire à la réussite des exercice

On trouve dans les segments intitulés « Leçons de l'expérience » du *Guide de développement des collec* des résumés très utiles. On vous recommande de vous y référer au moment de la préparation de l'introdu et de la conclusion de chacun des exercices. En outre, vous voudrez peut-être utiliser des exemples préc d'activités de développement des collectivités tout au long de l'atelier. Vous pouvez fournir vos propres exemples ou encore mettre à profit l'expérience des participants. Dans le *Guide de développement des collectivités*, on fournit des exemples d'histoires de réussite, et vous pourrez vous y référer pour consolid apprentissages et les mettre en contexte.

Les contenus du présent Guide de l'animateur et du *Guide de développement des collectivités* sont accessibles par Internet à l'adresse suivante : http://www.hrdc-drhc.gc.ca/communautaire. Vous pouvez télécharger le document et le modifier à votre guise. Vous pourrez ainsi créer vos propres feuilles à distribuer ou encore modifier l'une ou l'autre de celles qui sont présentées dans les annexes du présent guide.

7. Méthode de présentation

À la lecture des exercices présentés dans le *Guide de l'animateur*, vous constaterez que, dans la majorité des exercices, on vous propose de recourir à la discussion en petits groupes, lesquels font ensuite rapport de leurs conclusions en séance plénière. Si on propose cette méthode, c'est pour faciliter la discussion et l'échange d'idées.

Idéalement, les petits groupes devraient se composer de cinq à sept personnes mais tout dépendra du nombre total de participants. Chaque groupe devrait compter au moins trois participants, pour permettre une certaine diversité d'opinions, mais pas plus que huit, seuil au-delà duquel la discussion risque de devenir ardue. Pour stimuler davantage la discussion, on vous recommande en outre de modifier la taille des groupes en cours de route.

Si, d'entrée de jeu, vous n'avez qu'un petit nombre de participants, vous voudrez peut-être ne recourir qu'à des discussions en séance plénière.

Vous pourriez aussi faire en sorte que les discussions se déroulent en séance plénière pour ensuite inviter les participants à formuler des réflexions et des commentaires personnels.

Déterminez vous-même la méthode que vous maîtrisez et qui convient le mieux à votre propre situation. Dans tous les cas, la clé de la réussite réside dans l'utilisation des questions fournies dans chacun des exercices pour promouvoir la discussion et l'apprentissage.

8. Un mot sur les mots

En animant une session en français, vous devez savoir qu'il y a plus d'une façon de traduire les expressic anglaises « community development » et « community capacity building ». Les animateurs doivent savoi dans ce guide et dans le *Guide de développement des collectivités*, l'expression en anglais « community development » a été traduite par « développement des collectivités » dans le cadre du manuel alors que certaines personnes préfèrent peut-être l'expression « développement communautaire ». L'expression en anglais « community capacity building » a été traduite par «renforcement des capacités communautaires alors que l'expression «mise en valeur du développement du potentiel des collectivités » est généralemer utilisée et l'expression « développement des capacités communautaire » est utilisée moins fréquemment. Le mot « community » a été traduit par « collectivité ». Les auteurs de ce manuel considèrent que les lec comprendront le sens même s'il y a désaccord sur la terminologie spécifique qui est utilisée.

9. Fournitures pour l'atelier

Vous aurez besoin des fournitures suivantes :

- un (des) chevalet(s) et des tableaux à feuilles mobiles;
- des marqueurs;
- du ruban masque;
- des stylos et du papier pour les participants;
- des papillons Post-it[MC] ou des autocollants pour les exercices;
- des copies de tous les documents à distribuer.

10. Conseils pour l'animation

Les conseils qui suivent visent à vous soutenir dans votre rôle d'animateur.

- Soyez souple. Planifiez le processus à l'avance, mais soyez prêt à le modifier ou à l'adapter en fonct des besoins du groupe.
- Évitez de trop complexifier le processus. Évitez aussi qu'il ne vienne nuire à l'apprentissage et à la discussion. Plus le groupe est important, plus le processus et les outils utilisés devraient être simples.
- N'essayez pas de mener trop d'activités dans le temps dont vous disposez. Prévoyez le temps voulu p la tenue de discussions approfondies. C'es souvent la mise en commun d'idées et la discussion qui s plus profitable pour les participants.
- Avant la séance, donnez-vous la compréhension la plus complète possible du groupe et de ses objec (le nombre de participants, le travail qu'ils ont effectué jusque-là, les enjeux et les préoccupations).
- Il faut établir un équilibre entre le temps alloué aux participants pour s'exprimer et l'obligation de re dans la bonne voie.
- Réfléchissez aux questions ou aux problèmes qui risquent de se poser pendant la séance animée et s comment vous répondrez.
- Veillez à ce que tous les participants aient la même compréhension de l'objectif et des résultats atten de la séance.
- On recommande toujours la tenue d'un exercice d'introduction qui permet aux membres du groupe briser la glace et à vous de nouer un rapport avec eux.
- L'animation de groupe efficace repose sur la confiance. La confiance se crée lorsque votre intérêt et v volonté de tenir une séance animée utile pour tous les participants sont sincères.

- L'humour est important. Dans un groupe, il s'agit d'une façon non menaçante d'appréhender les enjeux ou d'admettre les problèmes.
- N'oubliez pas que votre tâche consiste à faire en sorte que le processus reste sur la bonne voie, et non à dominer la discussion ou à prendre des décisions pour le groupe.
- Poser des questions. À titre de partie neutre, vous pouvez, seulement en posant des questions, aider un groupe à approfondir des enjeux.
- Vous devez avoir l'assurance que les membres du groupe assumeront la responsabilité de leur apprentissage et de la résolution de problèmes. Vous avez pour tâche d'assurer la structure ou le soutien nécessaire pour qu'ils y parviennent.
- Aux fins de l'animation, l'écoute ainsi que la capacité de faire la synthèse des discussions et de trouver des moyens de faire avancer le débat ou l'apprentissage constituent les compétences clés.
- En cas de conflit ou de discussion qui piétine ou ne mène à rien, admettez le problème, prenez une pause et corriger le tir.
- Demandez la rétroaction des participants. Tirez des leçons de votre expérience.

11. Révisions du *Guide de l'animateur*

L'apprentissage est un processus constant, et la présente publication a été conçue pour favoriser l'intégra d'expériences et d'apprentissages nouveaux. On a préparé le guide de façon qu'il puisse être révisé à la lumière de vos commentaires. Voilà pourquoi nous vous demandons de communiquer avec DRHC (à l'a ci-dessous) pour répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les aspects qui vous conviennent ?
- Quels sont les aspects qui ne vous conviennent pas ?
- Qu'est-ce qu'il y a d'utile dans le *Guide de l'animateur* ?
- Quelles sont les lacunes du guide ?

N'hésitez pas non plus à faire part de vos commentaires à propos du *Guide de développement des collec*

Envoyez vos commentaires et vos suggestions à l'adresse suivante :
Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail
Objet : *Guide de l'animateur de développement des collectivités*
Développement des ressources humaines Canada
5e étage, 140, Promenade du Portage
Hull (Québec) K1A 0J9

Télécopieur : (819) 997-5163

Courriel : learning-apprentissage.lmld-apmt@hrdc-drhc.gc.ca

EXERCICES POUR L'ATELIER

Exercice 1 - Introduction

Durée : 15 minutes

Objectif : Vous présenter et obtenir que les participants se présentent les uns aux autres.

Préparation préliminaire : Aucune.

Exercice

Présentez-vous aux participants à l'atelier. Faites ressortir votre expérience dans les domaines du développement des collectivités et de l'animation de discussions en groupe.

Demandez aux participants qu'ils se présentent au groupe. S'ils en sont à leurs premières armes dans le domaine du développement des collectivités, demandez-leur de préciser d'où vient leur intérêt au moment où ils se présentent.

Si les participants N'EN SONT PAS à leurs premières armes dans le domaine, demandez-leur de décrire brièvement leur expérience. Vous pourrez ainsi vous faire une certaine idée de la dynamique du groupe.

Ne tenez pas pour acquis que tous les participants se connaissent bien. Pour briser la glace, vous pouvez faire appel à un jeu amusant. Idéalement, cependant, ce dernier devrait a) s'appuyer sur certains des principes ou des concepts qui régissent le développement des collectivités ou b) faire appel à certaines des compétences qu'exige le développement des collectivités.

Exercice 2 - Objectif de l'atelier et attentes des participants

Durée : 25 minutes

Objectif : Passer en revue l'objectif de l'atelier.

Préparation préliminaire

Inscrire les objectifs de l'atelier sur un tableau de papier ou une affiche. Vous pouvez aussi préparer une feuille que vous distribuerez aux participants. Il est probable que vous devrez établir votre propre série d'objectifs en fonction des besoins des participants même si, de façon générale, ceux qui figurent au début de la section intitulée « Information à l'intention de l'animateur » du présent Guide devraient vous guider dans cette démarche

Préparer une copie du *Plan d'action pour le développement des collectivités* (annexe D) pour chacun des participants.

Exercice

Passez en revue les objectifs de l'atelier et demandez des rétroactions. Au besoin, modifiez les objectifs.

Demandez aux participants de faire part des autres attentes qu'ils peuvent avoir mais qui ne sont dans les objectifs de l'atelier. N'oubliez pas de consigner par écrit les commentaires des participants et de vous y référer au besoin.

Passez en revue l'ordre du jour de l'atelier et précisez, au besoin, qu'il est plutôt général.

Décrivez votre rôle à titre d'animateur.

Expliquez que, pour faciliter la discussion et permettre aux participants de consolider leurs apprentissages, vous aurez recours à des exemples concrets d'initiatives ou de questions liées au développement des collectivités. De concert avec le groupe, déterminez les exemples qui devraient être utilisés.

À la fin de l'exercice, distribuez aux participants le *Plan d'action pour le développement des collectivité*: Demandez à chacun d'utiliser le Plan d'action comme outil tout au long de l'atelier pour consigner par é leurs apprentissages de même que les informations ou les idées nées de la discussion. Dites aux participa que, à la fin de l'atelier, vous leur demanderez de faire part de certaines des idées qu'ils ont consignées d leur plan d'action.

Remarques à l'intention de l'animateur

Il est très important de s'assurer que tous les participants comprennent les objectifs de l'atelier et aient la possibilité d'exprimer leurs attentes. Affichez les objectifs et les attentes à la vue de tous. À la fin de l'ate utilisez ces informations pour vous assurer que les attentes de chacun ont été satisfaites de même que pc résumer les résultats de l'atelier.

Assurez-vous que les participants comprennent bien que vous avez pour rôle d'aider le groupe à explore concept et le processus de développement des collectivités. À titre d'animateur, vous devez veiller à ce q les participants restent sur la bonne voie et fournir la structure nécessaire à leur apprentissage.

Exercice 3 - Comprendre les termes

L'exercice comporte deux volets. Si le temps est limité, on suggère de ne retenir que le premier.

Durée : 30 minutes pour le premier volet, et de 65 à 75 minutes pour les volets 1 et 2 combinés.

Objectif : Revoir la signification des expressions « développement des collectivités » et « renforcement des capacités communautaires » ainsi que les liens qu'elles entretiennent entre elles.

Préparation préliminaire

Relire avec soin la section I du *Guide de développement des collectivités*, « Comprendre les termes ».

Inscrire les directives pour l'exercice sur un tableau de papier ou préparer une feuille que vous distribuerez aux participants.

Exercice

Premier volet

Divisez les participants en petits groupes. Donnez-leur 15 minutes pour répondre, en groupes, aux questions suivantes :

- Comment définissez-vous l'expression « développement des collectivités » ?
- Comment définissez-vous l'expression « renforcement des capacités communautaires » ?

Encouragez les participants à aller au-delà de la simple définition des concepts en une seule phrase en précisant les caractéristiques déterminantes du développement des collectivités et du renforcement des capacités communautaires. Ils ne sont pas tenus de tenir compte de la définition qui figure dans le *Guide de développement des collectivités*.

Chacun des petits groupes devrait s'entendre sur des définitions et les consigner sur une feuille de papier encore sur le tableau de papier. Chaque groupe devrait désigner un porte-parole. Après la période de discussion de 15 minutes, demandez aux porte-parole de lire les définitions.

Pour clore l'exercice, discutez avec les membres du groupe des liens qu'ils perçoivent entre les concepts développement des collectivités et de renforcement des capacités communautaires.

Deuxième volet

Prolongez l'exercice en soumettant une troisième et une quatrième questions à la discussion en petits gr Demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Croyez-vous que le développement des collectivités soit une approche que votre collectivité puisse u pour développer ses propres capacités ? Pourquoi ?

Donnez aux petits groupes 20 minutes pour répondre à ces questions.

Si les participants ont de l'expérience dans le domaine du développement des collectivités, modifiez les questions ci-dessus de la façon suivante :

- Votre collectivité a-t-elle utilisé le développement des collectivités pour développer ses capacités ? Pourquoi ?

Ces questions additionnelles ont principalement pour but de faire ressortir les liens entre les deux concep de montrer qu'ils se renforcent mutuellement.

Comme dans le premier volet, chacun des groupes devrait consigner par écrit ses réponses et désigner u porte-parole, qui, après la période de discussion de 20 minutes, en fera lecture à haute voix.

Pour clore l'exercice, discutez avec les participants des liens entre les concepts de développement des collectivités et de renforcement des capacités communautaires. Étant donné les questions additionnelles, présentation des rapports et les discussions prendront plus de temps. Prévoyez donc 15 minutes de plus cette partie de l'exercice.

Notes à l'intention de l'animateur

La formulation précise de la définition elle-même compte moins que le fond du message présenté dans le *Guide de développement des collectivités* (aux pages 6 et 10). Ce qui compte, c'est de commencer à réfléchir au développement des collectivités et au renforcement des capacités communautaires de même qu'aux liens qui les unissent.

Voici quelques-uns des principaux points à faire ressortir :

- le développement des collectivités est un processus à long terme dans le cadre duquel des membres de la collectivité se réunissent pour prendre des mesures collectives et générer des solutions à des problèmes communs;
- la portée du développement des collectivités varie selon les circonstances;
- l'amélioration de la qualité de vie est le principal résultat attendu du développement des collectivités;
- la capacité s'entend uniquement de la façon et des moyens de parvenir à une fin donnée;
- la capacité s'entend non seulement des compétences, des ressources humaines et des plans, mais aussi de l'affectation de ressources et de tout ce qu'on investit dans le processus pour en assurer la réussite;
- le renforcement des capacités communautaires repose sur l'hypothèse selon laquelle ces dernières peuvent être renforcées au fil du temps;
- le développement des collectivités et le renforcement des capacités communautaires sont des concepts interreliés, quoique distincts.

Exercice 4 - Quand peut-on parler de développement des collectivités ?

Remarque : L'exercice comporte deux volets. Si le temps est limité, on recommande de ne retenir que le premier.

Durée : 35 minutes pour le premier volet, et de 60 à 90 minutes pour le deuxième.

Objectif : Amener les participants à définir les conditions favorables au développement des collectivités et à comprendre l'importance que revêt le catalyseur du développement des collectivités.

Préparation préliminaire

Lire la section II du *Guide de développement des collectivités*, « Quand peut-on parler de développement des collectivités ».

Inscrire les questions sur un tableau de papier ou préparer une feuille que vous distribuerez aux participants.

Faire des copies de la *Liste de contrôle relative à l'état de préparation de la collectivité* (annexe E) et du *Questionnaire à l'intention du catalyseur du développement des collectivités* (annexe F).

Être prêt à décrire ce qu'est un catalyseur communautaire à l'intention des participants qui n'ont pas lu le *Guide de développement des collectivités*.

Exercice

Premier volet

Divisez les participants en petits groupes. Donnez-leur 20 minutes pour répondre, en groupes, aux questions suivantes :

- À votre avis, quelles sont, dans votre collectivité, les principales conditions qui soutiendront (ou ont soutenu) un effort de développement des collectivités fructueux ?

■ À votre avis, quels sont, dans votre collectivité, les principaux facteurs qui risquent de susciter (ou or suscité) de la résistance au développement des collectivités ?

Chacun des groupes désigne un porte-parole qui présente un rapport en faisant ressortir au moins trois fa qui peuvent contribuer à un effort de développement des collectivités fructueux et au moins trois facteur susceptibles de causer de la résistance.

Pour clore la discussion, distribuez la *Liste de contrôle relative à l'état de préparation de la collectivité* q figure à l'annexe E. Précisez aux participants qu'il s'agit d'un outil qu'ils peuvent utiliser pour vérifier l'ét préparation de leur propre collectivité. Soulignez que ces conditions et facteurs ne sont pas en soi suffisa pour assurer la réussite d'un effort de développement des collectivités. Il faut aussi miser sur du leadersh Attirez l'attention des participants sur la section II du *Guide de développement des collectivités* consacré catalyseur du développement des collectivités. Distribuez le *Questionnaire à l'intention du catalyseur du développement des collectivités* (annexe F), outil pouvant servir à l'étude de la question. Cette portion de l'exercice devrait prendre 15 minutes.

Deuxième volet

À la fin de l'exercice ci-dessus, distribuez la *Liste de contrôle relative à l'état de préparation de la collec* qui figure à l'annexe E. Au lieu de leur demander de répondre aux questions plus tard, donnez aux participants cinq minutes pour remplir le questionnaire par eux-mêmes.

Une fois le questionnaire rempli, demandez aux participants si, à leur avis, leur collectivité est prête. Sin demandez-leur de préciser certaines des raisons. Consignez-les sur le tableau de papier. Au moyen d'un exercice de remue-méninges, demandez-leur d'indiquer comment ils pourraient influencer ou modifier l circonstances qui, dans la collectivité, empêchent le développement des collectivités. L'ajout de ce volet exigera 25 minutes de plus au total. Pour clore cette partie de l'exercice, demandez aux participants de discuter de l'utilisation qu'ils pourraient faire de la liste de contrôle dans leur propre collectivité.

On peut effectuer la même démarche à propos du *Questionnaire à l'intention du catalyseur du développement des collectivités* (annexe F). Demandez aux participants de répondre aux questions, et de définir les questions qui leur ont donné le plus de mal. Réfléchissez aux causes de cette difficulté. Ensuite, discutez de façon générale des compétences et des habiletés en mobilisation qu'une personne doit posséder pour constituer un catalyseur efficace. L'ajout de cet élément exigera 30 minutes de plus. Pour clore cette partie de l'exercice, demandez aux participants de discuter de l'utilisation qu'ils pourraient faire du questionnaire dans leur propre collectivité.

Remarque : Vous ne devriez retenir le deuxième volet de l'exercice que si l'état de préparation compte parmi les principales priorités des participants.

Notes à l'intention de l'animateur

N'oubliez pas de souligner les quatre pré-requis définis à la page 13 du *Guide de développement des collectivités*. Si vous n'entendez pas faire l'exercice consacré au catalyseur communautaire, vous devez absolument rappeler aux participants que ces critères ne sont pas en soi suffisants. Résumez brièvement les points saillants de la partie de la section II du *Guide de développement des collectivités* intitulée « Le besoin d'un catalyseur ».

Voici quelques-uns des principaux points à faire ressortir :

- Les collectivités sont dynamiques. Il importe de souligner aux participants que des mesures peuvent être prises pour réunir les conditions nécessaires, à supposer que leur collectivité ne soit pas prête à lancer une initiative de développement des collectivités.
- Il faut du temps pour que le développement des collectivités fasse des adeptes.
- Lorsque la collectivité n'est pas prête, il vaut mieux s'abstenir de lancer une initiative de développement des collectivités que de faire un essai infructueux. Il est très difficile de récupérer à la suite d'une expérience de développement des collectivités négative.

- Les catalyseurs de développement des collectivités ne doivent pas nécessairement être la source de t les connaissances, compétences et habiletés. Cependant, ils doivent savoir comment franchir les prer étapes et être ouverts aux idées et aux talents d'autrui.
- Dans le développement des collectivités, la fonction de leadership évoluera au fil du temps.
- Il est essentiel que des membres de la collectivité s'approprient le processus de développement des collectivités.

Exercice 5 - Le processus de développement des collectivités

Exercice de survol

Durée : 60 minutes

Objet : Donner un aperçu du processus de développement des collectivités.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités*, « Élaborer un processus ».

Préparer un tableau de papier ou une feuille où sont énumérés les quatre principaux volets du processus de développement des collectivités.

Exercice

Vous pouvez décider qu'il suffit d'un bref survol du processus de développement des collectivités pour définir un terrain d'entente commun pour la discussion. Le cas échéant, vous pouvez ou bien présenter un « bref exposé » à partir du contenu du *Guide de développement des collectivités* ou encore inscrire les étapes du processus sur un tableau de papier et demander aux participants de préciser ce que suppose chacune.

Divisez les participants en petits groupes. Donnez à chaque petit groupe 25 minutes pour :

- décrire en une phrase les résultats attendus de chacune des étapes du processus de développement des collectivités;
- définir trois facteurs qui aideront votre collectivité à entreprendre avec succès chacune des étapes du processus de développement des collectivités;
- définir trois erreurs que votre collectivité peut commettre ou trois écueils auxquels elle pourrait se buter, ce qui risquerait de compromettre la mise en oeuvre réussie du processus de développement des collectivités.

Demandez à chacun des groupes de présenter sa description en une phrase des résultats attendus de cha
des étapes du processus de développement des collectivités. Organisez ensuite une discussion générale c
facteurs qui tendent à favoriser la réussite et de ceux qui risquent de nuire aux efforts du développement
collectivités. Demandez aux participants s'ils ont des exemples personnels susceptibles de contribuer à l
discussion. Si les membres du groupe sont chevronnés, demandez leur qu'ils en discutent selon leur proj
connaissance.

Remarques à l'intention de l'animateur

On trouvera dans la section III du *Guide de développement des collectivités* une description très détaillé
processus de développement des collectivités. Vous devez avoir une bonne connaissance pratique de tou
l'information qui figure dans la section III pour pouvoir étoffer les idées au fur et à mesure qu'elles sont
présentées et y ajouter. L'exercice de survol présenté ci-dessus ne vous permettra que d'effleurer ces que

Voici les principaux points à faire ressortir :

- le processus de développement des collectivités comporte quatre volets principaux, tous d'importanc
  égale;
- les collectivités sont toutes différentes, si bien qu'il n'y a pas qu'une seule bonne façon d'entreprendi
  étapes du processus de développement des collectivités;
- la clé de la réussite consiste à vous demander si vous respectez les principes et les valeurs du
  développement des collectivités, à savoir l'action axée sur la participation, l'intégration et la coopéra

Exercice facultatif A - Obtenir des appuis pour le développement des collectivités

Durée : 60 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants sur les moyens d'appliquer l'information contenue sous la rubrique « Obtenir des appuis » dans la section III du *Guide de développement des collectivités*.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités* « Élaborer un processus ».

Exercice

Divisez les participants en petits groupes. Donnez-leur 20 minutes pour répondre, en groupes, aux questions suivantes :

- Comment vous y prendriez-vous pour obtenir que des intérêts et des organismes divers s'engagent à travailler ensemble au profit de la collectivité ?
- Quelles stratégies utiliseriez-vous pour surmonter la résistance (opposée par des membres de la collectivité) au développement des collectivités ?

Avant de clore l'exercice, demandez aux petits groupes de rendre compte de leur discussion et d'en résumer les points saillants.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici certains des principaux points à faire ressortir.

- Prenez le temps de gagner des appuis ainsi que de comprendre et d'apprécier le développement des collectivités.
- Passez en revue l'expérience de votre collectivité dans le domaine du développement des collectivité Réfléchissez à ce qui a réussi et échoué par le passé.
- Assurez-vous que tous comprennent bien ce que vous faites, vos motivations, les avantages attendus premières étapes requises.
- Il faut du temps pour obtenir des appuis et des engagements. Ne vous laissez pas décourager.
- Mettez au point un mécanisme de communication ouverte qui donne aux membres de la collectivité possibilité de participer de façon significative.

Exercice facultatif B - Préparer un plan de développement des collectivités

Durée : 60 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants sur l'application de l'information présentée sous la rubrique « Préparer un plan » dans la section III du *Guide de développement des collectivités.*

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités,* « Élaborer un processus ».

Sur un tableau de papier, inscrire les sept étapes nécessaires à la création d'un plan de développement des collectivités.

Exercice

Divisez les participants en petits groupes. Demandez aux membres de chacun des petits groupes de réfléchir aux réussites et aux échecs dans le domaine du développement des collectivités dont ils ont eu connaissance. Mettez ces récits en commun en petits groupes. S'ils sont incapables de définir des exemples de développement des collectivités, demandez aux participants de réfléchir aux activités qu'ils ont planifiées.

Demandez-leur ensuite de réfléchir aux indications que ces exemples fournissent au sujet du processus de planification communautaire et d'en discuter. Utilisez cette information pour compléter les deux énoncés suivants :

1. Un exercice de planification du développement des collectivités efficace se caractérise par ...

2. Un exercice de planification communautaire est en difficulté lorsque ...

Donnez aux petits groupes 35 minutes pour s'acquitter de cette tâche.

Demandez à chacun des petits groupes de désigner un porte-parole qui complétera les énoncés ci-dessu nom du groupe. Faites en sorte que chacun des groupes fasse rapport à l'ensemble des participants. Favc une discussion générale sur cette question et, en conclusion, résumez les points saillants.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici les principaux points que vous devez peut-être faire ressortir :

- Rappelez aux participants que la planification est un outil, et non une fin en soi.
- Respectez la logique du processus de planification stratégique, mais adaptez et modifiez la formulati l'approche en fonction des besoins locaux.
- Mettez l'accent sur les terrains d'entente plutôt que sur les différences.
- Veillez à ce que le processus de planification soit ouvert et dirigé par une personne possédant de soli compétences dans le domaine de la dynamique de groupe. Cette personne devrait être perçue comm objective ou neutre.

Exercice facultatif C - Comprendre votre collectivité - Évaluation de la collectivité

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités*, « Élaborer un processus » et la partie de la section V du même ouvrage concernant la connaissance de la collectivité.

Préparer un tableau papier ou une affiche où figure la définition de l'évaluation de la collectivité : « l'évaluation de la collectivité est un processus ayant pour but de recueillir des renseignements et des données à propos de la collectivité. »

Exercice

Divisez les participants en petits groupes. Donnez-leur 30 minutes pour répondre, en groupes, aux questions suivantes :

- À votre avis, quelles sont les principales questions auxquelles vous devrez répondre dans le cadre d'une évaluation, afin de mieux comprendre votre collectivité ?
- À votre avis, quel serait un point de départ utile pour répondre aux questions principales que vous avez définies ?
- Quelles sont les sources et les approches auxquelles vous pourriez recourir pour obtenir cette information ?

Chacun des petits groupes devrait rendre compte de ses réponses aux trois questions. Tenez une discussi générale sur les objectifs d'une évaluation de la collectivité de même que sur les endroits où se procurer l'information nécessaire et les moyens pour l'obtenir.

Notes à l'intention de l'animateur

La section V du *Guide de développement des collectivités* consacrée à la connaissance de la collectivité fournit un point de départ utile et des sources communes d'information pour entreprendre des évaluatior la collectivité. Cette information vous sera utile pour faire un survol de la question.

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- Ne laissez pas le processus de développement des collectivités devenir une fin en soi.
- Assurez-vous de collecter de l'information pour un but précis, et non simplement pour collecter de l'information. Assurez-vous que les membres de la collectivité sont au courant de ce but.
- N'oubliez pas que ce sont les membres de la collectivité qui connaissent le mieux leur propre collec — adressez-vous à la source!

Exercice facultatif D - Questions et préoccupations communes relativement à la mise en oeuvre

Durée : 75 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants pour appliquer l'information qui figure sous la rubrique « Mettre en oeuvre et rajuster le plan » de la section III du *Guide de développement des collectivités.*

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités,* « Élaborer un processus ».

Exercice

Divisez les participants en petits groupes. Donnez aux groupes 35 minutes pour effectuer les tâches suivantes :

- effectuer un remue-méninges sur les questions et les préoccupations soulevées dans votre collectivité au moment de la mise en oeuvre du plan de développement des collectivités;
- revoir la liste et définir les trois préoccupations et enjeux les plus problématiques ou les plus difficiles à résoudre pour les collectivités;
- élaborer des stratégies pour corriger les trois problèmes les plus épineux pour les collectivités.

Demandez à chacun des petits groupes de rendre compte des trois questions et préoccupations définies ainsi que des stratégies mises au point pour y remédier. Tenez une discussion générale à ce propos et résumez les enjeux et les conclusions qui en découlent.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- Comme le développement des collectivités est un processus dynamique, toutes les collectivités seron stade de la mise en oeuvre, confrontées à des questions et à des préoccupations.
- Il est essentiel de donner aux particuliers et aux groupes la possibilité d'exprimer leurs préoccupatior
- Ne permettez pas que de petits problèmes deviennent de grands problèmes simplement en les ignora Reconnaissez les questions et les préoccupations au fur et à mesure qu'elles se posent, et prenez des mesures pour y remédier le plus rapidement possible.

Exercice facultatif E - Maintenir l'impulsion

Objectif : Donner aux participants l'occasion de discuter de l'application de l'information contenue sous la rubrique « Maintenir l'impulsion » dans la section III du *Guide de développement des collectivités.*

Durée : 45 minutes

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités,* « Élaborer un processus ».

Exercice

En séance plénière, soumettez les questions suivantes à un exercice de remue-méninges :

- De quoi a-t-on besoin pour maintenir l'impulsion du processus de développement des collectivités ?
- Quelles stratégies pourriez-vous utiliser pour maintenir l'impulsion dans votre collectivité ?

Demandez aux participants s'ils peuvent fournir des exemples concrets d'utilisation fructueuse de ces stratégies pour maintenir l'impulsion.

Notes à l'intention de l'animateur

Si, plus tard dans le cadre de l'atelier, vous entendez effectuer d'autres exercices centrés sur l'une ou l'autres des questions suivantes, on vous recommande de ne pas retenir le présent exercice en raison du dédoublement de contenu :

- questions de leadership dans le développement des collectivités;
- partenariats de développement des collectivités;
- renforcer les capacités communautaires;
- questions et stratégies de financement.

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- Il est souvent plus difficile de soutenir l'action que de l'amorcer.
- Vous devez poser la question du maintien de l'impulsion de façon stratégique. Vous ne pouvez vous remettre à la chance.

Réfléchissez aux moyens que vous mettrez en oeuvre pour maintenir l'impulsion dans votre entreprise de développement des collectivités, compte tenu des aspects suivants : le leadership, le partenariat, les ressources, la communication, la capacité, l'utilisation du plan comme outil pour agir et, enfin, le recour une aide et à une expertise techniques.

Exercice facultatif F - Questions de leadership dans le développement des collectivités

Durée : 45 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants au sujet de l'information sur le leadership dans le développement des collectivités contenue dans la section III du *Guide de développement des collectivités*.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités*, « Élaborer un processus », en particulier la partie consacrée au leadership.

Exercice

Divisez les participants en petits groupes. Donnez aux groupes 25 minutes pour qu'ils se remémorent les leaders communautaires efficaces qu'ils ont rencontrés ou dont ils ont entendu parler. Demandez-leur d'inscrire sur un tableau de papier les caractéristiques de ces personnes. Demandez ensuite aux participants de passer ces caractéristiques en revue et de préparer un énoncé général : « Un leader du développement des collectivités efficace est ... »

En séance plénière, demandez à chacun des groupes de présenter son énoncé et de donner un bref aperçu des caractéristiques définies. Après, tenez une discussion générale à propos des stratégies qui peuvent être mises en place pour constituer et maintenir un leadership efficace.

Notes à l'intention de l'animateur

Si les participants ne connaissent pas directement un leader du développement des collectivités efficace, adaptez la question. Demandez-leur quelles seraient, à leur avis, les caractéristiques d'un leader efficace.

Voici les principaux points sur lesquels vous voudrez peut-être insister :

- les leaders ne peuvent entreprendre seuls un processus de développement des collectivités;
- un leader du développement des collectivités doit avoir la capacité de motiver d'autres personnes;
- dans le cadre du processus, il importe de réfléchir aux questions relatives au leadership communauta même qu'à la formation des leaders au fil du temps.

Exercice facultatif G - Partenariats de développement des collectivités

Durée : 60 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants sur l'application de l'information sur le partenariat contenue dans la section III du *Guide de développement des collectivités*.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités*, « Élaborer un processus », particulièrement la partie portant sur le partenariat.

Préparer un tableau de papier ou une feuille sur laquelle figure la définition d'un partenariat.

Exercice

Donnez un aperçu de ce qu'un partenariat est et n'est pas. Demandez aux participants s'ils sont en mesure de définir un partenariat de développement des collectivités existant ou un partenariat qui pourrait être créé dans leur collectivité. Énumérez les idées.

Divisez les participants en petits groupes et confiez à chacun un partenariat existant ou un partenariat éventuel. Si un seul partenariat a été défini, utilisez-le pour tous les petits groupes.

Si le petit groupe étudie un partenariat existant qui doit être renforcé, demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'objet du partenariat ?
- Quelles mesures ou modifications auraient pour effet de rendre le partenariat plus efficace ?
- À quelles stratégies pourrait-on recourir pour apporter ces modifications ?
- Qui devrait participer ?

- Quels sont les résultats souhaités ?

Si le petit groupe étudie un partenariat éventuel, demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :

- Quel pourrait être l'objet du partenariat ?
- Qui pourrait participer ?
- Quels résultats ou réalisations pourrions-nous attendre du partenariat ?
- Quels sont les problèmes ou les questions qu'il faudrait régler pour constituer un tel partenariat ?

Donnez aux petits groupes 30 minutes pour s'acquitter de cette tâche.

Demandez à chacun des petits groupes de faire état de ses résultats. Mettez l'accent sur les questions ou problèmes que pose le processus de partenariat, qu'il s'agisse de la création d'un partenariat ou du renforcement d'un partenariat existant. Si tous les groupes travaillent sur le même partenariat, utilisez la diversité des réponses et des points de vue présentés pour bien montrer qu'il est essentiel de miser sur ur série de résultats attendue et un objectif clairement défini pour élaborer et maintenir un partenariat effica

Notes à l'intention de l'animateur

L'exercice ci-dessus a été conçu à l'intention d'un groupe de participants provenant d'une collectivité donnée. Si le groupe est diversifié, nous vous suggérons de modifier l'exercice en demandant aux petits groupes de se pencher sur les questions suivantes :

- À votre avis, quels sont les avantages d'un partenariat ?
- Qui devrait participer à un partenariat ?
- Quelles sont les caractéristiques d'un partenariat efficace ?
- Quels sont les questions ou les problèmes à régler pour créer un partenariat efficace ?

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- Un objectif, des résultats, des responsabilités et des rôles compris de tous ainsi qu'un processus décisionnel clair sont essentiels à l'élaboration et au maintien d'un partenariat efficace.
- Les partenariats évoluent et grandissent au fil du temps : n'hésitez donc pas à les rajuster et à les adapter.

Exercice facultatif H - Renforcer les capacités communautaires

Durée : 45 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants sur l'application de l'information présentée sous la rubrique « Renforcer les capacités communautaires » dans la section III du *Guide de développement des collectivités*.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités*, « Élaborer un processus », en particulier la partie portant sur les capacités communautaires.

Préparer un tableau de papier ou une feuille sur laquelle figure la définition des capacités communautaires.

Assurez-vous de pouvoir vous référer facilement aux définitions formulées dans le cadre de l'exercice n° 3.

Exercice

Faites un survol de ce que sont les capacités communautaires et de ce que suppose leur développement. Utilisez l'information et les indices recueillis pendant la discussion tenue dans le cadre de l'exercice n° 3. Divisez les participants en petits groupes. Donnez aux groupes 20 minutes pour discuter des questions suivantes :

- Que pourriez-vous faire pour vous donner une bonne idée des capacités actuelles de votre collectivité ? Quels sont les principaux aspects des capacités dont vous devez tenir compte ?
- De quel soutien ou de quelle aide auriez-vous besoin pour définir les capacités actuelles de votre collectivité ?

L'information sur le renforcement des capacités communautaires qui figure dans la section III du *Guide de développement des collectivités* donne une idée des questions relatives aux capacités qui faciliteront

l'animation de l'exercice. Dans les « Leçons de l'expérience » qui figurent à la fin de cette partie du *Gui développement des collectivités*, vous trouverez des renseignements utiles pour clore l'exercice.

Notes à l'intention de l'animateur

Si, avant l'atelier, vous constatez que les participants souhaitent se concentrer sur les attitudes, les connaissances et les compétences que suppose le développement des collectivités, passez à l'exercice 6 les attitudes, les connaissances et les compétences.

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- on confond souvent le renforcement des capacités et le développement des collectivités;
- le renforcement des capacités va au-delà des attitudes, des connaissances et des compétences des particuliers;
- les capacités ont trait aux ressources financières et matérielles de même qu'à la façon dont la collect organisé ou structuré ses activités de développement des collectivités.

Exercice facultatif I - Questions et stratégies de financement

Durée : 60 minutes

Objectif : Organiser une discussion entre les participants sur l'application de l'information présentée sous la rubrique « Financer le développement des collectivités » dans la section III du *Guide de développement des collectivités*.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section III du *Guide de développement des collectivités*, « Élaborer un processus », en particulier la partie portant sur le financement du développement des collectivités.

Exercice

Divisez les participants en petits groupes. Donnez aux groupes 30 minutes pour discuter des questions suivantes :

- Quelles sont les principales raisons (en énumérer au moins trois) qui devraient inciter un organisme ou un particulier à soutenir un effort de développement des collectivités ?
- Quels sont les organismes ou les particuliers qui pourraient constituer des sources de soutien financier pour des efforts de développement des collectivités ?
- De quels renseignements devez-vous disposer avant d'approcher un bailleur de fonds éventuel ?

Donnez aux groupes 30 minutes pour mener cette tâche à bien.

Demandez aux petits groupes de répondre aux questions ci-dessus. Utilisez l'information pour animer une discussion générale sur le financement. Dans les « Leçons de l'expérience » qui figurent à la fin de la partie consacrée au financement du développement des collectivités du *Guide de développement des collectivités*, vous trouverez des indications utiles pour clore l'exercice.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- il est essentiel de préciser pourquoi un particulier ou un organisme devrait soutenir financièrement v efforts de développement des collectivités;
- élaborer une approche adaptée pour chaque source de financement.

Exercice 6 - Attitudes, connaissances et compétences

L'exercice comporte deux volets. Si le temps est limité, vous ne devriez retenir que le premier volet.

Durée : 35 minutes pour le premier volet, et 60 minutes pour le premier et le deuxième volets combinés.

Objectif : Comprendre les attitudes, les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre un projet de développement des collectivités et explorer les stratégies permettant d'élaborer ou d'étoffer de telles strategies.

Préparation préliminaire

Lire attentivement la section IV du *Guide de développement des collectivités*, « Attitudes, connaissances et compétences ».

Assurez-vous de pouvoir définir les termes suivants :

attitudes;
connaissances;
compétences.

Préparez des copies de l'Auto-évaluation des attitudes, des connaissances et des compétences (annexe G).

Exercice

Premier volet

Définissez brièvement les termes « attitudes », « connaissances » et « compétences ». En séance plénière, effectuez un exercice de remue-méninges sur les points suivants :

- les attitudes nécessaires à un développement des collectivités efficace;
- les connaissances nécessaires à un développement des collectivités efficace;

- les compétences nécessaires au développement des collectivités.

Une fois que, au terme de l'exercice de remue-méninges, vous aurez dressé une liste, distribuez aux participants trois petits autocollants. Demandez-leur de placer l'autocollant vis-à-vis de l'attitude, du dor de connaissance et du domaine de compétence qu'ils considèrent comme les plus essentiels à un développement des collectivités efficace. Vous établirez ainsi une liste des attitudes, des connaissances e compétences clés que les participants jugent les plus essentielles de perfectionner.

Mettez l'accent sur les attitudes, les connaissances et les compétences à côté desquelles figure le plus gr nombre d'autocollants et, au moyen d'un exercice de remue-méninges, définissez des stratégies pour permettre leur acquisition.

À la fin de l'exercice, distribuez l'Auto-evaluation des attitudes, des connaissances et des compétences. Expliquez aux participants qu'il s'agit d'un outil utile pour déterminer s'ils possèdent les attitudes, les connaissances et les compétences que requiert le développement des collectivités.

Utilisez les points résumés dans les « Leçons de l'expérience » qui figurent dans le *Guide de développer des collectivités* pour clore l'exercice.

Deuxième volet

Vous pouvez prolonger l'exercice en distribuant l'Auto-évaluation des attitudes, des connaissances et des compétences après le remue-méninges initial. Demandez à chacun des participants de s'auto-évaluer.

Une fois qu'ils ont terminé, demandez aux participants de préciser une attitude, une connaissance ou un compétence qui, à leur avis, ont besoin de perfectionner. Inscrivez les réponses sur un tableau de papier en groupe, élaborez des stratégies pour pallier les lacunes définies. Si le temps le permet, utilisez tous le éléments qui figurent sur la liste. Sinon, intéressez-vous à au moins une attitude, une connaissance et un compétence.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici les principaux points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- Dites-vous bien que personne ne possède ni ne possédera l'ensemble des attitudes, des connaissances et des compétences nécessaires pour entreprendre un projet de développement des collectivités.
- L'acquisition et le perfectionnement d'attitudes, de connaissances et de compétences peuvent s'effectuer de multiples façons. La clé du succès consiste à bien définir ce que vous souhaitez apprendre, puis à opter pour la méthode d'apprentissage qui convient le mieux à tous les intéressés.
- En matière d'apprentissage, fixez pour vous-même ou votre groupe des attentes réalistes — ne vous condamnez pas à l'échec.

Exercice 7 - Approches de la définition et de la résolution de problèmes

Durée : 60 minutes. Si tous les participants viennent d'une seule et même collectivité et que cette section les intéresse particulièrement, vous pouvez prendre plus de temps.

Objectif : Donner aux participants la possibilité de discuter des problèmes communs de développement des collectivités ainsi que de leur solution.

Préparation préliminaire

Lire la section V du *Guide de développement des collectivités*.

Exercice

En séance plénière, demandez aux participants de définir les problèmes qu'ils estiment les plus fréquents dans la conception et la mise en oeuvre d'un processus de développement des collectivités. (S'ils proviennent d'une collectivité dans laquelle une expérience de développement des collectivités a déjà été tentée, demandez-leur de réfléchir collectivement aux problèmes qu'ils ont rencontrés dans le cadre du processus.) Inscrivez les réponses sur un tableau de papier.

Remettez à chacun des participants trois petits autocollants et demandez-leur de définir les trois problèmes qui les préoccupent personnellement le plus. Vous obtiendrez ainsi une liste des problèmes liés au développement des collectivités classés par ordre de priorité.

Divisez les participants en petits groupes. Selon le nombre de problèmes prioritaires et le temps dont vous disposez, demandez à chacun des groupes d'examiner un ou plusieurs de ces problèmes prioritaires et de répondre aux questions suivantes :

- À votre avis, quels sont certains des signes avant-coureurs de l'existence du problème ?
- Comment votre collectivité pourrait-elle s'y prendre pour éviter ce problème de développement des collectivités ?

Demandez à chacun des groupes de donner un aperçu des réponses aux trois questions, en regard des tr problèmes qui leur ont été assignés.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici les principaux points sur lesquels vous voudrez peut-être insister :

- Comme les collectivités sont dynamiques, tous les processus de développement des collectivités se heurteront à des difficultés et à des problèmes.
- La meilleure façon d'éviter les problèmes, c'est de garder les voies de communication ouvertes, d'êtr l'écoute des préoccupations, de reconnaître que tout ne se déroule pas toujours comme prévu et de répondre aux problèmes et aux préoccupations au meilleur de vos capacités.
- On ne peut éviter les désaccords et les conflits. Souvent, ils peuvent produire des résultats bénéfique condition qu'on les aborde ouvertement et avec tact. Cependant, s'employer à éviter ou à étouffer le conflits ou les désaccords constitue un moyen très efficace de nuire aux efforts de développement de collectivités.

Exercice 8 - Récapitulation et évaluation

Durée : 30 minutes

Objectif : Conclure l'atelier sur une récapitulation des attentes définies au départ, mettre en commun les réflexions et les idées que les participants ont consignées dans leurs Plans d'action pour le développement des collectivités et obtenir une rétroaction.

Préparation préliminaire

Préparer des copies du formulaire d'évaluation (annexe H).

Exercice

Revenez aux attentes définies au début de l'atelier. Servez-vous-en pour revoir le contenu abordé dans le cadre de l'atelier. Si un problème n'a pas été touché, demandez aux participants de formuler des idées à propos de possibilités d'apprentissage ultérieur. Demandez aux participants de partager les étapes suivantes et les principaux apprentissages qu'ils ont consignés dans leurs plans d'action. Au besoin, donnez à ceux qui n'ont pas eu l'occasion de le faire cinq minutes pour remplir leur plan d'action.

À la fin de l'atelier, il importe d'obtenir la rétroaction des participants : en effet, leurs commentaires vous aideront à l'occasion de la prochaine séance. Demandez aux participants de remplir le formulaire d'évaluation.

À la fin du processus d'évaluation, mettez fin à l'atelier en remerciant toutes les personnes présentes de leur participation.

Notes à l'intention de l'animateur

Voici les points clés que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- l'évaluation a pour objectif de déterminer si vous êtes sur la bonne voie et si vous faites des progrès;
- s'initier au développement des collectivités est un processus constant;
- utiliser des réseaux et des membres de la collectivité pour définir d'autres ressources et approches lié développement des collectivités.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE PRÉALABLE À L'ATELIER

Prenez quelques minutes pour remplir le questionnaire. Cette étape vous aidera à répondre à vos besoins particuliers en apprentissage. Vous pouvez utiliser la rétroaction des participants pour concevoir un atelier qui répond à leurs besoins particuliers.

1. Participez-vous actuellement à une initiative de développement des collectivités ? Avez-vous déjà participé à une telle initiative ? Le cas échéant, donnez un bref aperçu de la nature de cette activité.

2. Classez par ordre de préférence les sujets d'atelier qui figurent dans la liste suivante. Inscrivez « 1 » vis-à-vis du sujet qui vous intéresse le plus et « 14 » vis-à-vis de celui qui vous intéresse le moins.

   _____ Qu'est-ce que le développement des collectivités ? Quel lien entretient-il avec le renforcement des capacités communautaires ?

   _____ Quand peut-on parler de développement des collectivités ? Vérifier l'état de préparation de votre collectivité.

   _____ Le processus de développement des collectivités — un aperçu

   _____ Obtenir des appuis pour le développement des collectivités

   _____ Préparer un plan de développement des collectivités (le processus de planification stratégique)

   _____ Comprendre ma collectivité (évaluation de la collectivité)

   _____ Maintenir l'impulsion d'un processus de développement des collectivités

_____ Questions et préoccupations communes relativement à la mise en oeuvre

_____ Le leadership dans le développement des collectivités

_____ Partenariats de développement des collectivités

_____ Renforcer les capacités communautaires

_____ Questions et stratégies de financement

_____ Attitudes, connaissances et compétences nécessaires au développement des collectivité:

_____ Approches de la définition et de la résolution de problèmes

3. Y a-t-il des questions ou des préoccupations en particulier que vous aimeriez voir aborder dans le ca de l'atelier ? Le cas échéant, veuillez les énumérer ci-dessous :

4. Annexez à la présente tout document d'information concernant des activités de développement des collectivités auxquelles vous envisagez de participer au cours des six prochains mois.

ANNEXE B

LETTRE PRÉALABLE À L'ATELIER

Madame, Monsieur,

Je suis impatient de faire votre connaissance à l'occasion de l'atelier sur le développement des collectivités qui se tiendra le (date). À cette occasion, j'agirai comme animateur. Comme vous le savez, l'atelier a pour but d'étudier et d'étoffer les idées présentées dans le *Guide de développement des collectivités* : Un outil de renforcement des capacités communautaires.

Comme il est essentiel de connaître le guide, vous devez le lire avant l'atelier. Pour que nous abordions les questions qui vous intéressent le plus, je vous demande de bien vouloir passer en revue la liste des sujets d'atelier ci-dessous et de préciser les trois questions qui vous intéressent le plus. Je vous prie donc de me faire parvenir cette information par courriel ou par télécopieur au plus tard le (date).

Sujets d'atelier

_____ Qu'est-ce que le développement des collectivités ? Quel lien entretient-il avec le renforcement des capacités communautaires ?

_____ Quand peut-on parler de développement des collectivités ?

_____ Vérifier l'état de préparation de votre collectivité.

_____ Comprendre le processus de développement des collectivités.

_____ Attitudes, connaissances et compétences nécessaires au développement des collectivités.

_____ Approches de la définition et de la résolution de problèmes.

Si vous avez une question précise à propos de l'un ou l'autre de ces sujets, joignez-la à votre réponse. V
rétroaction m'aidera à concevoir un atelier adapté à vos intérêts et à vos besoins en apprentissage.

Merci de prendre le temps de donner suite à la présente. Je suis impatient de vous voir le (date).

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Téléphone :
Télécopieur :
Courriel :

ANNEXE C

MODÈLE D'ORDRE DU JOUR POUR UN ATELIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DE UNE JOURNÉE

9 h - 9 h 15	Introduction
9 h 15 - 9 h 40	Revue de l'objectif et des attentes de l'atelier
9 h 40 - 10 h 10	Comprendre les termes
10 h 10 - 10 h 25	Pause
10 h 25 - 11 h	Aperçu des conditions favorables au développement des collectivités
11 h - 12 h	Survol du processus de développement des collectivités
12 h - 13 h	Dîner
13 h - 13 h 45	Maintenir l'impulsion
13 h 45 - 14 h 45	Attitudes, connaissances et compétences nécessaires au développement des collectivités
14 h 45 - 15 h	Pause
15 h - 16 h	Conseils pour prévoir et résoudre les problèmes — Discussion générale
16 h - 16 h 30	Récapitulation et évaluation de l'atelier

MODÈLE D'ORDRE DU JOUR POUR UN ATELIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DE DEUX JOURS

Jour un

9 h - 9 h 15	Introduction
9 h 15 - 9 h 40	Revue de l'objectif et des attentes de l'atelier
9 h 40 - 10 h 10	Comprendre les termes
10 h 10 - 10 h 25	Pause
10 h 25 - 12 h	Aperçu des conditions favorables au développement des collectivités (tous les volets)
12 h - 13 h	Dîner
13 h - 14 h	Survol du processus de développement des collectivités
14 h - 15 h	Obtenir des appuis pour un plan de développement des collectivités
15 h - 15 h 15	Pause
15 h 15 - 16 h15	Préparer un plan de développement des collectivités
16 h 15 - 16 h 30	Récapitulation de la journée

Jour deux

9 h - 9 h 15	Commentaires et réflexions sur le jour un
9 h 15 - 10 h	Maintenir l'impulsion
10 h - 10 h 15	Pause
10 h 15 - 11 h 15	Partenariats de développement des collectivités
11 h 15 - 12 h	Renforcer les capacités communautaires
12 h - 13 h	Dîner
13 h - 14 h	Questions de financement
14 h - 14 h 55	Attitudes, connaissances et compétences nécessaires au développement des collectivités
14 h 55 - 15 h 10	Pause
15 h 10 - 16 h	Conseils pour prévoir et résoudre les problèmes et discussion générale
16 h - 16 h 30	Récapitulation et évaluation de l'atelier

ANNEXE D

PLAN D'ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Quels sont les apprentissages que je pourrai utiliser dans ma collectivité ?

Quelles sont les questions auxquelles je dois répondre ?

Avec qui (d'autre) faudrait-il communiquer à propos du développement des collectivités dans ma collectivité ?

Que devrions-nous faire en regard du développement des collectivités ?

Quelles sont les connaissances ou les compétences que mon groupe ou moi devons acquérir pour mettre oeuvre de façon plus efficace une initiative de développement des collectivités ?

Quelles devraient être mes ou nos prochaines étapes ?

ANNEXE E

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À L'ÉTAT DE PRÉPARATION DE LA COLLECTIVITÉ

Avant d'entreprendre un processus de développement des collectivités, vous devez déterminer si les conditions décrites nécessaires sont réunies dans votre collectivité. Pour ce faire, vous devez réunir suffisamment de renseignements pour pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Votre collectivité est-elle confrontée à un enjeu ou à un défi commun ?
- Les membres de la collectivité sont-ils conscients de leur pouvoir d'agir ensemble au profit de la collectivité ?
- Vous vient-il à l'esprit des exemples de projets dans lesquels des membres de la collectivité se sont réunis pour réaliser un objectif commun ?
- Le processus de développement des collectivités pourra-t-il être englobant ?
- Pensez-vous que votre collectivité soit disposée à définir un terrain d'entente commun plutôt qu'à mettre l'accent sur les différences ?
- Le développement des collectivités est-il perçu comme un processus qui entraînera des changements ?

Si la réponse à toutes les questions ci-dessus est « oui », votre collectivité est bien placée pour envisager une initiative de développement des collectivités.

Si, en revanche, la réponse à certaines ou à la totalité de ces questions est « non », vous devez sérieusement vous demander si le moment est venu de faire appel au développement des collectivités. Les collectivités sont dynamiques, et la situation évoluera au fil du temps. Réfléchissez bien aux mesures à prendre. Demandez-vous si vous pouvez contribuer activement à la création de certaines des conditions.

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DU CATALYSEUR DU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Le rôle de catalyseur du développement des collectivités est important, et vous ne devriez l'accepter qu'après avoir bien réfléchi. Si vous n'allez pas être en mesure d'aller jusqu'au bout, ne commencez pas.

À titre personnel, vous devez réfléchir aux questions suivantes :

- Vos valeurs, vos croyances et vos attitudes personnelles sont-elles compatibles avec les caractéristiques du développement des collectivités ?
- Avez-vous de votre collectivité une vision que vous souhaitez partager avec d'autres ?
- Y a-t-il déjà d'autres personnes qui jouent un tel rôle et avec qui vous pourriez travailler ?
- Êtes-vous en mesure de motiver des gens et de bien exprimer des idées ?
- Le fait que vous agissiez comme catalyseur risque-t-il de vous placer en situation de conflit d'intérêts réel ou perçu ?
- Êtes-vous en mesure de concilier le rôle de catalyseur communautaire avec vos autres responsabilités personnelles et professionnelles ?
- Disposez-vous de la marge de manoeuvre et du temps nécessaires pour participer à des réunions en dehors des heures habituelles de bureau ?
- Êtes-vous conscient du fait que le développement des collectivités prend du temps et que les résultats risquent de ne pas être instantanés ?

- Croyez-vous avoir de la crédibilité au sein de votre collectivité ? Pourquoi ?

Si vous entendez jouer le rôle de catalyseur au nom d'un organisme, vous devriez également réfléchir à questions suivantes :

- La culture et les valeurs de votre organisme sont-elles compatibles avec les caractéristiques du développement des collectivités ?
- Votre organisme a-t-il de la collectivité une vision qu'il souhaite partager avec d'autres ?
- Y a-t-il d'autres organismes qui jouent un tel rôle ou qui pourraient bien s'associer à un partenariat ?
- Votre organisme valorisera-t-il votre rôle à titre de catalyseur et mettra-t-il à votre disposition le temp les ressources nécessaires pour le jouer de façon efficace ?
- Le fait d'agir comme catalyseur risque-t-il de placer votre organisme en situation de conflit d'intérêts ou perçu ?
- Votre organisme est-il conscient de la souplesse dont il devra faire preuve du point de vue des heure travail ?
- Quelles sont les attentes de l'organisme au chapitre des résultats ? Est-il conscient du fait que le développement des collectivités prend du temps et que les résultats risquent de ne pas être immédiat
- Croyez-vous que votre organisme soit crédible dans la collectivité ? Pourquoi ?
- L'organisme est-il disposé à promouvoir et à soutenir un processus dans lequel il devra partager le p et la prise de décisions avec diverses autres personnes ?

Il se peut que vous ne soyez pas en mesure de répondre à toutes ces questions par vous-même ou que, à d'aller plus loin, vous souhaitiez faire confirmer vos réponses par d'autres membres de l'organisme.

ANNEXE G

AUTO-ÉVALUATION DES ATTITUDES, DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES

Veuillez remplir l'évaluation qui suit en cochant la case qui, relativement à chaque élément, correspond le mieux à votre situation.

Développement des collectivités **Attitudes**	**Acquis**	**Apprentissage théorique nécessaire**	**Expérience pratique additionnelle nécessaire**
Respect de la personne, du groupe et de la collectivité			
Sens affirmé des responsabilités et de l'engagement			
Empathie (comprendre le point de vue d'autrui)			
Ouverture face à des possibilités et à des solutions nouvelles			
Patience, persévérance et endurance			
Créativité et innovation			
Volonté de participer sans toujours être aux commandes			
Confiance dans les autres			
Confiance en soi			

Développement des collectivités **Connaissances**	**Acquis**	**Apprentissage théorique nécessaire**	**Expérience pratique additionnelle nécessaire**
Connaissance de la collectivite			
Connaissance du développement social, économique et environnemental			
Connaissance des partenariats			
Connaissance du processus et de la dynamique de groupe			
Connaissance de la constitution du groupe			
Connaissance des mécanismes de résolution de problèmes et de prise de décisions			
Connaissance de la gestion de projet			
Connaissance de la gestion financière et de la collecte de fonds			
Connaissance des méthodes et des possibilités de formation et de perfectionnement professionnels			
Connaissance de la conception et du développement organisationnels			

Développement des collectivités **Compétences**	**Acquis**	**Apprentissage théorique nécessaire**	**Expérience pratique additionnelle nécessaire**
Communication			
Animation			
Constitution d'equipes			
Recherche, planification et évaluation			
Resolution de problèmes et règlement de différends			
Gestion			
Conception et développement organisationnels			

ANNEXE H

ÉVALUATION DE L'ATELIER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Prenez quelques minutes pour répondre aux questions suivantes. Vos réponses nous aideront à améliorer le produit en vue de séances futures.

L'atelier a-t-il été bénéfique pour vous ? Pourquoi ?

Quel aspect de l'atelier avez-vous trouvé le plus utile ?

Quelles améliorations proposeriez-vous ?